

Manufacturing beyond China  
Neue Standorte, neue Chancen  
und neue Risiken



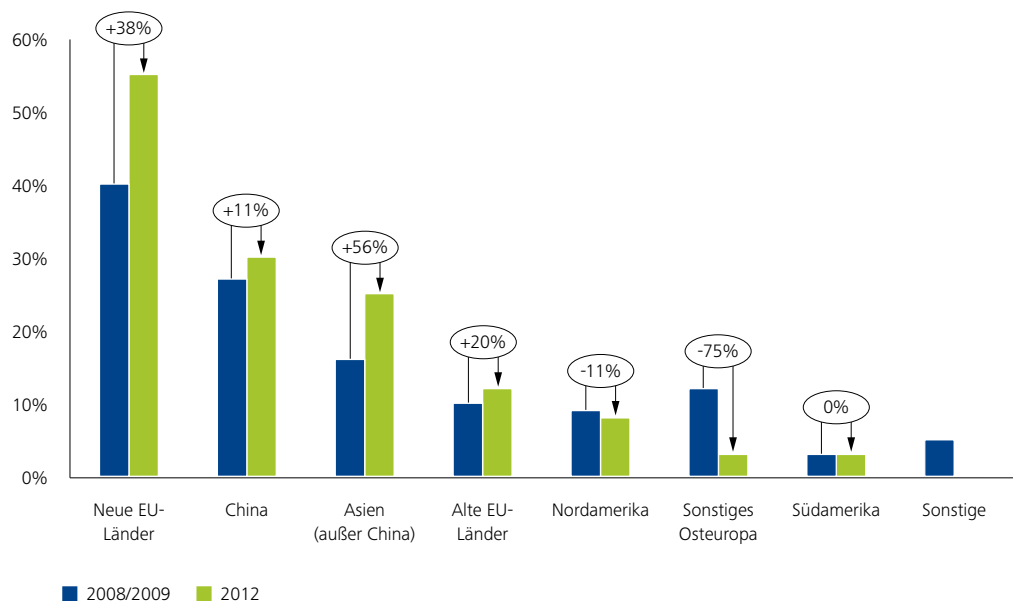
# Überblick

China war bislang die erste Wahl für Produktionsverlagerungen westlicher Fertigungsunternehmen und in den letzten 20 Jahren als Fertigungsstandort alternativlos. Aber die Zeiten ändern sich. Steigende Produktionskosten, ein zunehmender Fachkräftemangel, das noch immer nicht gelöste IP-Problem und geringer werdende Förderungen der chinesischen Regierung verlegen den Fokus der verarbeitenden Industrie auf andere Länder Asiens und darüber hinaus.

Obwohl China immer noch die marktbeherrschende Stellung in der Offshore-Fertigung innehat, sind kostensensible Industrien bereits in neuen Ländern angekommen. Unternehmen, die kostengetrieben nach einer Produktionsplattform zum Export suchen, verlagern ihre Standorte mit zunehmender Häufigkeit in Länder wie Indonesien, Vietnam oder Thailand.

Andere Unternehmen, die den Fokus auf die Optimierung ihrer Wertschöpfungskette und damit auf die Reduzierung von Transport und Lagerkosten legen, ziehen näher an ihre Kunden, entweder durch eine Verlagerung in Nearshore-Länder oder sogar an kostengünstige Standorte innerhalb des Ursprungslandes. Für US-Unternehmen erlebt Mexiko<sup>1</sup> in diesem Kontext gerade eine Renaissance, wie auch die Staaten im Südosten der USA<sup>2</sup>, für deutsche Unternehmen die neuen EU-Länder (Abb. 1).

Abb. 1 – Zielregionen von Produktionsverlagerungen deutscher Unternehmen (n=154)<sup>3</sup>



<sup>1</sup> Adrienne Selko und Tonya Vinas, „Nearshoring Fuels Mexican Manufacturing Growth“, Industry Week, 10. März 2012, industryweek.com.

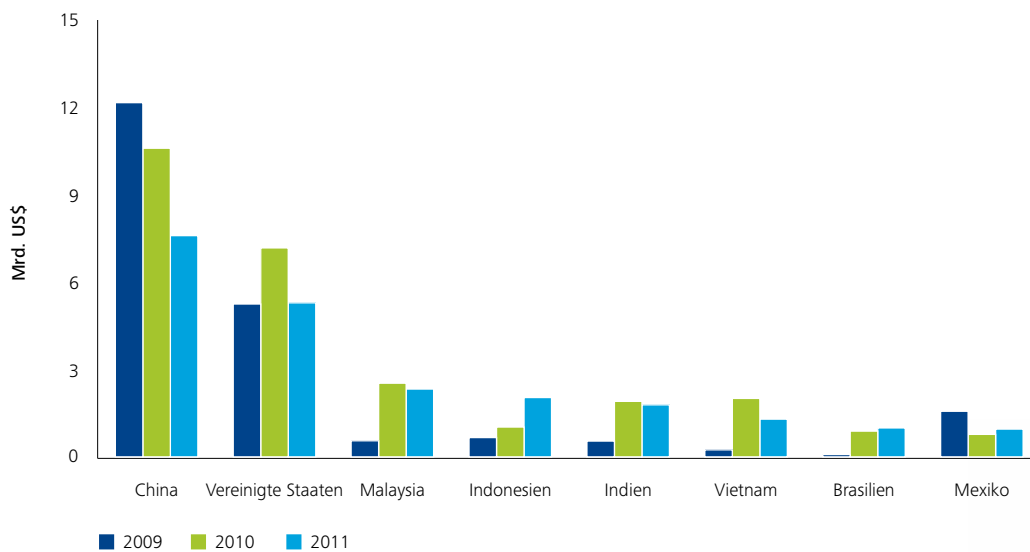
<sup>2</sup> Dave Greenfield, „Southeast: The United States' New Manufacturing Center?“, AutomationWorld, Januar 2013, <http://www.automationworld.com/southeast-united-states-new-manufacturing-center>.

<sup>3</sup> Fraunhofer ISI, „Produktionsverlagerungen auf niedrigstem Stand seit 18 Jahren“, 18. Dezember 2012, [http://www.isi.fraunhofer.de/isi-de/service/presseinfos/2012/pri12-22\\_rueckverlagerung\\_produktionsverlagerung.php](http://www.isi.fraunhofer.de/isi-de/service/presseinfos/2012/pri12-22_rueckverlagerung_produktionsverlagerung.php).

Ein weiterer Trend ist die Rückverlagerung von Fertigungsstätten in die Heimatländer. So kommt in Deutschland inzwischen auf vier Unternehmen, die einen neuen Produktionsstandort im Ausland aufbauen, ein Unternehmen, das seine Produktion wieder nach Deutschland holt.

Die oben beschriebenen Trends zeichnen sich auch in einer aktuellen Deloitte-Umfrage ab, in der 39% von mehr als 900, hauptsächlich in den USA ansässigen Managern angaben, dass ihr nächster Fertigungsstandort in den USA sein wird. Nur 16% der Manager gaben in der gleichen Umfrage China als nächsten Fertigungsstandort an.<sup>4</sup>

**Abb. 2 – Ausländische Direktinvestitionen von kostengetriebenen Industrien 2009–2011<sup>5</sup>**



<sup>4</sup> Deloitte Dbrief, „Nearshoring: Should You Cozy Up to Your Customers?“, September 2012; Umfrage mit 947 Antworten.

<sup>5</sup> Daten von der fDi-Datenbank der Financial Times, basierend auf deren Nachverfolgung von Projektankündigungen. Daten enthalten keine Rückverlagerungen oder Kapazitätserweiterungen in den USA.



# Was sind die Ursachen für diesen Trend?

## Arbeitskräftemangel und steigende Lohnkosten

Günstige und vor allem allzeit verfügbare Arbeitskräfte waren Chinas großer Wettbewerbsvorteil, aber das ist nicht mehr überall zutreffend. In einer aktuellen Deloitte-Umfrage wurden die steigenden Lohnkosten sowie die Verfügbarkeit der Arbeitskräfte als größtes Problem für Unternehmen in China benannt. Ausländische Gesellschaften und international arbeitende chinesische Unternehmen kämpfen um qualifizierte Mitarbeiter. Die Lohninflation in Regionen wie Shanghai oder der gesamten Ostküste ist seit mehr als zehn Jahren im zweistelligen Bereich – und es ist keine Veränderung in Sicht.<sup>6</sup>

## Andere Herstellungskosten steigen ebenfalls

China verliert seinen Kostenvorteil nicht nur aufgrund der steigenden Lohnkosten. Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Einige Faktoren sind zum Beispiel:

Die **Grundstückspreise** sind in den letzten Jahren auf ein Rekordniveau gestiegen, deutlich erkennbar an den offiziell veröffentlichten Minimum-Grundstückpreisen.<sup>7</sup>

**Elektrizität** wird, wie in vielen anderen Ländern, ebenfalls teurer.<sup>8</sup>

Die **Körperschaftssteuer** ist für die meisten Unternehmen in den letzten Jahren von 15% auf 25% gestiegen, Förderungen wie z.B. die Klassifizierung als Hightech Unternehmen sind für die Firmen kaum noch zu erlangen.<sup>9</sup>

## IP-Risiko ist immer noch nicht unter Kontrolle

Die Sorge über den Schutz des IP besteht bei ausländischen Unternehmen seither, doch trotz des großen öffentlichen Interesse an dem Thema sind in den letzten Jahren wenig Fortschritte gemacht worden. In der Deloitte-Umfrage wird das IP-Risiko immer noch als die größte Herausforderung in China gesehen.

## Verbesserte Rahmenbedingungen bei den Wettbewerbsländern

Andere asiatische Länder haben durch ihre niedrigen Lohnkosten ebenfalls ausländische Investitionen gewinnen können, allerdings in einem wesentlich geringeren Maße, als China dieses gelang. Das lag vor allem an der fehlenden Verfügbarkeit von ausgebildeten Arbeitskräften und der Infrastruktur, die notwendig ist, um Großinvestitionen anzuziehen. Allerdings zeichnet sich hier ein Wandel ab. Länder wie Indien, Indonesien, Vietnam und Thailand werden zunehmend wettbewerbsfähig.

China ist natürlich trotzdem einmalig, das Unternehmen Foxcon hat durch eine Greenfield-Investition in 2010 bis 2012 ein Unternehmen mit 164.000 Mitarbeitern geschaffen.<sup>10</sup> Kein anderes Land ist in der Lage, Kräfte für ein Projekt dieser Größenordnung zu mobilisieren.

<sup>6</sup> China Statistical Yearbook, National Bureau of Statistics of China, 2012, [http://www.stats.gov.cn/english/publications/t20121011\\_402841708.htm](http://www.stats.gov.cn/english/publications/t20121011_402841708.htm).

<sup>7</sup> Deloitte-Projekterfahrung.

<sup>8</sup> Wayne Ma, „China to Increase Power Prices“, Wall Street Journal Online, 30. November 2011.

<sup>9</sup> Deloitte Global Services Limited, 2012, „Taxation and Investment in China“, [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Tax/Taxation%20and%20Investment%20Guides/2012/dttl\\_tax\\_guide\\_2012\\_China.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Tax/Taxation%20and%20Investment%20Guides/2012/dttl_tax_guide_2012_China.pdf).

<sup>10</sup> Keith Bradsher und Charles Duhigg, „Signs of Changes Taking Hold in Electronics Factories in China“, The New York Times, 26. Dezember, 2012, <http://www.nytimes.com/2012/12/27/business/signs-of-changes-taking-hold-in-electronics-factories-in-china.html>.

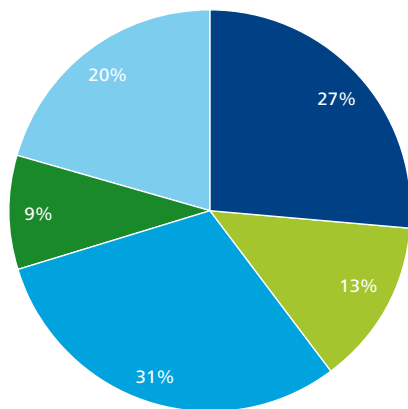
### Trend zur Verkürzung der Lieferketten

In China produzierte Produkte um die halbe Welt zu schicken, kann teuer, zeitintensiv und risikoreich sein. Mit den aktuell sehr volatilen Märkten sind eine kurze Lieferkette und eine schnelle Antwort auf sich ändernde Kundenanforderungen essenziell. Viele Unternehmen verlagern daher ihre Fertigung zu Nearshore- oder sogar lokalen Standorten. Dieses macht das Management von Angebot und Nachfrage wesentlich einfacher.<sup>11</sup> Hohe Transport- und Exportkosten verstärken diesen Trend.

### Steigerung des lokalen Konsums in China

Trotz der Herausforderungen, mit denen die chinesische Fertigungsindustrie zu kämpfen hat, wird diese weiter wachsen. Während nur noch 10% der investitionswilligen Unternehmen in China für den Export investieren wollen, möchten 32% investieren, um den lokalen Markt zu bedienen. Das Bild Chinas wird sich wandeln, von der Fabrik der Welt zu der Fabrik für China (Abb. 3).

Abb. 3 – Was sind die größten Herausforderungen für Ihr Unternehmen in China<sup>12</sup>



- Steigende Kosten
- Arbeitskräfteverfügbarkeit
- IP-Risiko
- Währungsrisiko
- Andere

<sup>11</sup> Jeff Berman, „Near Shoring May Be Gaining Traction With Some Supply Chain Managers“, Supply Chain, Management Review, 27. November 2012, [http://www.scmr.com/article/near\\_shoring\\_may\\_be\\_gaining\\_traction\\_with\\_some\\_supply\\_chain\\_managers/](http://www.scmr.com/article/near_shoring_may_be_gaining_traction_with_some_supply_chain_managers/).

<sup>12</sup> Deloitte Dbrief, „Nearshoring: Should You Cozy Up to Your Customers?“, September 2012; Umfrage mit 949 Antworten.



# Erfolgsfaktoren bei der Standortwahl

## Überprüfung der Gesamtstrategie

Zu Beginn müssen grundsätzliche Fragen zu Strategien und Zielen der Produktionsstrategie gestellt werden. Sind die Hauptziele: Kostenreduktion? Eintritt in neue Märkte? Minimierung und Diversifizierung von Risiken? Verkürzung von Lieferzeiten? Da Kosten in den weniger etablierten Ländern am schnellsten ansteigen, sind manche Organisationen ständig auf dem Sprung von Niedriglohnland zu Niedriglohnland, ohne eine stabile Wertschöpfungskette aufzubauen. Ziele über Kosten hinaus zu definieren, kann den langfristigen Erfolg von Investitionen in neue Fertigungsstandorte sichern.

## Arbeiten mit einem funktionsübergreifenden Team

Eine ganzheitliche Bewertung eines neuen Fertigungsstandortes kann nur durch die Zusammenarbeit verschiedener Bereiche – HR, Logistik, Finanz- und Rechtsabteilung – erfolgen. Das Involvieren dieser Funktionen vor der Auswahl des Standorts hat schon manche Unternehmen vor einem bösen Erwachen bewahrt.

## Berücksichtigung der gesamten Wertschöpfungskette

Viele moderne Produktionsstätten sind nur noch Endmontagelinien, ein großer Teil der Wertschöpfung findet bereits bei Lieferanten statt. Bei der Standortwahl sollte also auch der Standort der Lieferanten mit berücksichtigt werden. Die Nähe zum Kunden (und auch zur Unternehmenszentrale) sollte ebenfalls einbezogen werden. Wenn alle anderen Faktoren gleich sind, werden Standorte in der Nähe normalerweise bevorzugt.

## Berücksichtigung des bestehenden Produktionsnetzwerks

Unternehmen, die einen Brückenkopf nach Asien aufbauen wollen, wählen oft China als Standort, vor allem, um den chinesischen Markt zu erschließen. Auf der anderen Seite versuchen Unternehmen, die bereits eine starke Präsenz in China aufgebaut haben, ihre Risiken zu diversifizieren. Eine Standortverlagerung eines bestehenden chinesischen Werkes oder die Wahl eines anderen Landes für das nächste Investment sind immer häufiger auftretende Alternativen.

## Die Alternativen beurteilen

Für Unternehmen, die eine kostensensible Fertigung in den asiatischen Raum verlagern wollen, gibt es nur eine Handvoll an Alternativen zu China. Jeder Standort hat seine Vor- und Nachteile (Abb. 4).<sup>13</sup>

---

Bei der Auswahl des optimalen Standortes gibt es Regeln, die für den Erfolg oder Misserfolg des Projektes ausschlaggebend sind und helfen, eine objektive Entscheidung zu treffen.

## Lohnkosten sind nicht der alleinige Faktor

Der Standort mit den niedrigsten Lohnkosten ist nicht zwingend der zu präferierende. Es muss nicht einmal der mit den niedrigsten Gesamtkosten sein. Um die richtige Entscheidung zu treffen, müssen viele Faktoren evaluiert werden, inklusive Transport- und Elektrizitätskosten, Supply-Chain-Risiken, Ausbildung der verfügbaren Arbeitskräfte, Förderungen und Steuererleichterungen. Diese Faktoren müssen priorisiert und in einem Gesamtkostenmodell untersucht werden. Dadurch werden zukünftig Entscheidungen für eine Fertigung in China schwerer zu treffen sein.

---

<sup>13</sup> Deloitte-Projekterfahrung.

**Abb. 4 – Vor- und Nachteile asiatischer Produktionsstandorte**

Land	Potenzielle Vorteile	Potenzielle Nachteile
<b>China</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Großer lokaler Markt mit steigender Kaufkraft</li> <li>• Schnelles und einfaches Wachstum</li> <li>• Große bereits vorhandene Lieferantenbasis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stark steigende Kosten für Löhne und andere Bereiche</li> <li>• Arbeitskräftemangel</li> <li>• IP-Risiken</li> </ul>
<b>Indien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedrige Lohnkosten</li> <li>• Großer potenzieller lokaler Markt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bürokratische Hürden</li> <li>• Unterentwickelte Infrastruktur</li> </ul>
<b>Indonesien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedrige operative Kosten (vor allem Lohnkosten und Elektrizität)</li> <li>• Großer Arbeitskräftepool</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiken für Naturkatastrophen, wirtschaftliche Instabilität, Sicherheitsrisiken</li> <li>• Unsicherheit bei regulatorischen Rahmenbedingungen</li> </ul>
<b>Malaysia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergleichbar stabile wirtschaftliche und politische Lage</li> <li>• Signifikante staatliche Förderungen für spezifische Industrien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Kosten (vor allem Lohnkosten) im Vergleich zu anderen asiatischen Staaten</li> <li>• Vergleichsweise kleiner Arbeitskräftepool</li> </ul>
<b>Thailand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Infrastruktur</li> <li>• Attraktiv für Expats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko für Naturkatastrophen</li> <li>• In den letzten Jahren politische Instabilität</li> </ul>
<b>Vietnam</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr niedrige operative Kosten</li> <li>• Starkes Wachstum im Fertigungsbereich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenzieller Kostenanstieg (Lohn, Elektrizität, Gas)</li> <li>• Unterentwickelte Infrastruktur z.B. für Gas</li> </ul>

**Was im Augenblick passiert.  
Ein Projektbeispiel**

In diesem aktuellen Projektbeispiel steht ein amerikanischer Hersteller von Baumaschinen vor der Entscheidung über die Erweiterung seines Produktionsnetzwerks. Das Unternehmen erlebt seit mehreren Jahren eine kontinuierliche, durch Urbanisation und Infrastrukturprojekte getriebene, steigende Weltnachfrage, vor allem auch in China. Diese steigende Nachfrage hat das Unternehmen bisher vor allem mit Werken in China und Nordamerika bedient. In China ist das Unternehmen mit vielen der typischen Herausforderungen konfrontiert: steigende Produktionskosten, Mitarbeiterfluktuation und Schutz der Intellectual Properties. Diese Probleme zusammen mit dem Wunsch nach einer Diversifizierung des Produktionsnetzwerks haben dazu geführt, dass das Unternehmen einen neuen Standort außerhalb Chinas in Erwägung zieht.

Während das Unternehmen durch die zwei bestehenden Werke einen guten Einblick in die Möglichkeiten in China hat, hatte es so gut wie keine Erfahrung mit anderen Regionen im asiatischen Raum. Nach der Definition und Priorisierung der wichtigen Einflussfaktoren wie Qualität, Stabilität des Stromnetzes und Kosten erstellte das Unternehmen eine Short List mit Ländern, die die Anforderungen erfüllen könnten, und untersuchte diese vor Ort. Die Analyse brachte interessante Fakten zutage:

- Mehrere Länder haben die Fähigkeit bewiesen, ein Projekt in der Größenordnung zu stemmen (60 Mio. USD Investment und 250–300 Mitarbeiter).
- Infrage kommende Länder wiesen 7% bis 22% Einsparungspotenzial bei den von der Geografie abhängigen variablen Kosten, wie Labour, Utilities, Real Estate und Frachtkosten, im Vergleich zu China auf.
- Neben diesen Faktoren wiesen manche Länder interessante Rahmenbedingungen auf, vor allem im Hinblick auf die für das Unternehmen wichtigen Faktoren Fachkräfteverfügbarkeit, Infrastruktur und Risiken.

Allerdings sind mit jeder Erweiterung in Asien Herausforderungen und Risiken verbunden. Die Herausforderungen in China, auch wenn diese signifikant sind, waren dem Unternehmen bekannt. Außerdem gibt es Bedenken, dass das Managementteam des Unternehmens zu klein ist, um einen weiteren Standort in Asien mit der bestehenden Mannschaft managen zu können. Aktuell evaluiert das Unternehmen diese Faktoren und beobachtet die Entwicklung. Des Weiteren wird geprüft, ob eine Kapazitätserweiterung in Nordamerika zur Bedienung des asiatischen Marktes eine sinnvolle Alternative ist.

# Der Blick nach vorn

In den nächsten zwei Jahren werden Unternehmen häufiger Alternativen zu China berücksichtigen, wenn es um die Wahl neuer Niedriglohnstandorte geht. Viele Unternehmen werden – durch ständig ansteigende Kosten motiviert – ihr Engagement in China als Niedriglohnmodell als überinvestiert empfinden. Falls die umliegenden Schwellenländer ihren aktuellen Wachstumskurs weiter halten können und dabei ihre Infrastruktur und den Arbeitskräftepool weiterentwickeln, ist die Ansiedlung aller Art von Fertigung im asiatisch-pazifischen Raum denkbar.

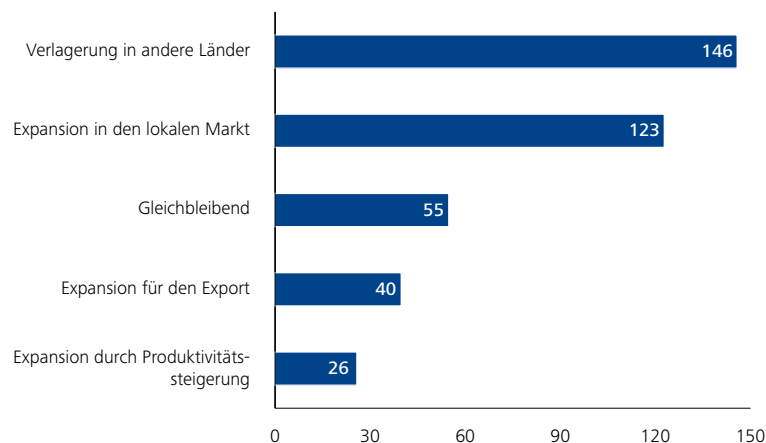
China wird den globalen Wettbewerb spüren. Der Trend zur Regionalisierung der Wertschöpfungskette führt westliche Fertigungsunternehmen dazu, ihre Lieferketten neu zu überdenken und Produktionen wieder „nach Hause“ zu holen.

Noch einen Schritt weitergedacht steht Afrika bereits als Produktionsplattform für die Unternehmen, denen Lohnkosten über alles gehen, bereit. Auch China galt einmal als unbekanntes Terrain, Unternehmen, die damals den Mut hatten, nach China zu gehen, können heute die Vorteile des Standortes nutzen. Das Gleiche kann auch in Afrika passieren, wenn die Länder ihre politischen und sozialen Probleme sowie die Infrastruktur in den Griff bekommen.

China bleibt als Fertigungsstandort zwar dominant, aber der Fokus geht zu Unternehmen, die den chinesischen oder asiatischen Markt bedienen.

Bei der Standortwahl werden Unternehmen einen ganzheitlichen Ansatz nutzen, der operative Kosten, wirtschaftliche und betriebliche Bedingungen und Risiken berücksichtigt und damit eine Entscheidung ermöglicht, die zu der Unternehmung und ihrer Situation passt (Abb. 5).

**Abb. 5 – Wie wird sich Ihre Fertigung in China bis 2014 entwickeln?**  
(Deloitte-LinkedIn-Umfrage)<sup>14</sup>



Unternehmen überdenken ihre China-Fertigungsstrategie – der Kostenvorteil wird mittelfristig verloren gehen, aber Alternativen für den Niedriglohnssektor stehen bereit. Für den lokalen Markt bleibt China als Fertigungsstandort dominant.

<sup>14</sup> Deloitte-Umfrage auf LinkedIn vom 29. November 2012 bis zum 04. Januar 2013 bei CXO, VP, Direktoren oder Managern von Firmen > 5000 Mitarbeiter verschiedener Industrien.



# My take

## **Thomas M. Döbler, Leiter Manufacturing Industry, Deloitte Consulting Deutschland**

Die Frage nach dem optimalen globalen Footprint für Sourcing, Produktion und Belieferung der Kunden ist heute schwieriger denn je zu beantworten.

Deloitte hat kürzlich den „Global Competitiveness Index 2013“ in Zusammenarbeit mit dem U.S. Council on Competitiveness veröffentlicht.

Über 550 CEOs haben dazu ihre Einschätzung zu den wichtigsten Treibern und Faktoren für globale Wettbewerbsfähigkeit eines Landes/Standorts abgegeben.

Die Einschätzung für Deutschland war, dass es innerhalb der nächsten fünf Jahre zu einem Abrutschen von Platz 2 kommen wird und Länder wie Indien und Brasilien auf die vorderen Plätze zusammen mit China stürmen werden.

Die Realität ist aus heutiger Perspektive doch deutlich anders einzuschätzen.

Die sogenannten Emerging Countries haben alle mit einem spezifischen Set von Problemen zu kämpfen, wo vielfach sehr fundamentale Gründe wie z.B. unsichere politische Rahmenbedingungen und damit fehlende Investitionssicherheit oder ein unzureichendes Bildungssystem und damit verbunden ein Mangel an qualifizierten Mitarbeitern zu Grunde liegen.

Diese Makro Problematik, zusätzlich überlagert mit hoch dynamischen Effekten, meist aus der Finanzwelt kommend, führt im Einzelfall zu Verschiebungen in den Wechselkursparitäten von nicht selten 20–50%.

Damit wird meist sehr schnell klar, dass einmal getroffene Entscheidung hinsichtlich Sourcing, Produktion und Belieferung schneller als lieb wieder auf dem Prüfstand stehen.

Dennoch ist ein leistungsfähiger, effizienter und flexibler globaler Footprint eine wichtige Kernvoraussetzung für globale Wettbewerbsfähigkeit was Kostenstrukturen, Risikominimierung, Nachhaltigkeit und Nähe zu Absatzmärkten betrifft.

Für Entscheider ist es in dieser hochvolatilen Umgebung wichtig, Steuerungsinstrumente, Prozesse und Ressourcen zur Verfügung zu haben, welche die Komplexität dieser Fragestellung korrekt, vollständig und hochaktuell handhaben können, um schnell, sicher und zuverlässige Entscheidungsunterstützung liefern zu können.

Dort wo früher einmal alle 10 Jahre ein Projekt aufgesetzt wurde ist heute das schnelle Erkennen und Bewerten von Einflussfaktoren, die Möglichkeit der Untersuchung von Alternativen und Sensitivitäten sowie das Ableiten von Handlungsoptionen getreten.

Das Vorhandensein dieser Fähigkeit in einem Unternehmen ist für Shareholder ein sicheres Zeichen, dass das Management weiß wo die Reise hinget und wie Risiken auf der Reise gemanagt werden können. Oder anders ausgedrückt: „Wer investiert schon gerne in ein Flugticket, wenn er weiß, dass der Pilot weder Höhenmesser noch Tankanzeige hat?“<sup>15</sup>

<sup>15</sup> "2013 Global Manufacturing Competitive Index," Deloitte Development LLC, 2013, [http://www.deloitte.com/view/en\\_GX/global/industries/manufacturing/3e4898b27c50b310VgnVCM3000003456f70aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/industries/manufacturing/3e4898b27c50b310VgnVCM3000003456f70aRCRD.htm).

# Über Deloitte

## Deloitte

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence“ – für rund 200.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

## Deloitte Consulting

Gesamtlösungen stehen im Mittelpunkt unserer Beratung. Gemeinsam mit unseren Kunden erarbeiten wir ganzheitliche und maßgeschneiderte Lösungen zur Erreichung Ihrer Ziele.

Wir bringen Strategie und Umsetzung mit großer Effizienz zusammen: Wir beraten Sie nicht nur in strategischen und konzeptionellen Fragen, sondern begleiten Sie auch während der praktischen und technologischen Umsetzung. Um für jede Herausforderung den passenden Ansatz entwickeln zu können, arbeiten wir mit den führenden globalen Technologieunternehmen zusammen – partnerschaftlich und unabhängig. Dies bedeutet für unsere Kunden die reibungslose Übertragung unserer Konzepte auf funktionierende Systemplattformen. Der Erfolgsgarant für Ihre Projekte entsteht aus dem koordinierten Zusammenspiel unserer Fähigkeiten: Unsere Berater verfügen nicht nur über fundierte Branchenkenntnisse und langjährige Erfahrung in ihren jeweiligen Fachbereichen, sondern können zudem auf ein weltweites Netzwerk von Experten bauen. Dies ermöglicht es uns, genau die Fähigkeiten und Expertise in multidisziplinären Teams zu bündeln, die Ihre Fragestellungen bestmöglich beantworten können – so setzen wir gemeinsam mit Ihnen Ihre Ideen und Visionen erfolgreich um.

## From Strategy to Action – mit überdurchschnittlichen Ergebnissen

Deloitte Operations Consulting unterstützt Kunden bei der nachhaltigen Anpassung von Geschäftsmodellen sowie in der pragmatischen Beantwortung von komplexen Fragestellungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dabei rechtfertigt auch die intelligente Vernetzung mit der globalen Finanz-, Audit- und Steuerrecht-Expertise von Deloitte unseren Ruf als Marktführer im Bereich Operations Consulting.

Leidenschaftlich, pragmatisch, vorausschauend – diese Eigenschaften kennen unsere Kunden von unseren hochqualifizierten Beraterinnen und Beratern bei der Konzeption, Planung und Umsetzung. Wir ermöglichen es unseren Kunden, Verbesserungen zu erzielen, die deutlich über die üblichen Effizienz- und Effektivitätsergebnisse hinausgehen: Gemeinsam höhere Profitabilität erzielen und Kapazitäten schaffen, um Marktanteile zu erhöhen – dafür stehen wir.





# Ihre Ansprechpartner

## Deloitte USA

### Darin Buelow

Partner

Strategy, Real Estate & Location Strategy

Tel: +1 (312) 486 2096

dbuelow@deloitte.com

### Dough Gish

Partner

Strategy, Operations

Tel: +1 (816) 802 7270

dgish@deloitte.com

### Josh Timberlake

Senior Manager

Strategy, Real Estate & Location Strategy

Tel: +1 (312) 486 3067

jtimberlake@deloitte.com

## Deloitte Deutschland

### Michael Maier

Director

Strategy, Operations

Tel: +49 (0)89 29036 7810

mimaier@deloitte.de

### Britta Mittlefehldt

Manager

Strategy, Operations

Tel: +49 (0)711 16554 7318

bmittlefehldt@deloitte.de

**Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website auf [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de)**

Die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder [kontakt@deloitte.de](mailto:kontakt@deloitte.de) widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), noch eines der Mitgliedsunternehmen von DTTL oder eines der Tochterunternehmen der vorgenannten Gesellschaften (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Finanzen, Investitionen, Recht, Steuern oder in sonstigen Gebieten.

Diese Veröffentlichung stellt keinen Ersatz für entsprechende professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen dar und sollte auch nicht als Grundlage für Entscheidungen oder Handlung dienen, die Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten beeinflussen könnten. Bevor Sie eine Entscheidung treffen oder Handlung vornehmen, die Auswirkungen auf Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten haben könnte, sollten Sie einen qualifizierten Berater aufsuchen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendetwas im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence“ – für rund 200.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/ueberUns](http://www.deloitte.com/de/ueberUns).